中央研究院近代史研究所集刊
第57期（民國96年9月），119-164
©中央研究院近代史研究所

花谿論英雄：侍從室第三處的人事工作析探*

馮啟宏**

摘　要

近幾年來，開始有研究民國史的學者注意到「軍事委員會侍從室」這個抗戰時期的重要幕僚機構。只是，這些學者有興趣的課題，主要是針對侍從室在軍事及政治決策過程中所扮演的角色，而忽略了侍從室所負責的另一重要工作項目，此即由侍從室第三處所負責人事行政業務。

侍三處成立於民國28年7月8日，其負責人（主任）是被外界指為國民黨重要派系——CC系的領導人陳果夫。其下編制最初設有四組，依照侍一、二處之組序排列，分別為七、八、九、十組。各組負責的業務是：第七組主管人事「調查」，第八組「登記」，第九組「考核」，第十組「分配」，幾乎包括當時政府機構內的人事業務。本文所要析探的對象，就是這個號稱戰時中國最高人事幕僚機構的侍三處之組織概況、人事背景及實際運作情形，並檢討其成效得失。

關鍵詞：侍從室第三處、陳果夫、蔣介石、國民黨、人事

---

* 本文係國科會93年度一般型研究計畫「侍從室與國民黨人才資料庫的建立」（編號：NSC93-2411-H-127-001）項下的部份成果，謹此註明，並誌謝意。本文承蒙兩位匿名審查人惠賜諸多寶貴意見，特此致謝。
收稿日期：2007年1月18日，通過刊登日期：2007年7月11日。
** 大仁科技大學通識教育中心副教授，「蔣介石研究會」成員

壹、前　言

在中國傳統觀念裡，用人之得失與否，不僅關係著政治之隆汙，社會之安定，甚至成為朝代興替的重要關鍵。古語謂：「得人者興，失人者亡」，就是這個道理。事實上，中國歷代名人均深諳此理，並發展出許多用人取士的策略，有些還獲得相當不錯的效果，如清代中興名臣曾國藩即是。[1]而對曾國藩十分崇拜，並引曾氏言行做為修身處事借鏡的蔣介石（以下簡稱「蔣」），[2]在抗戰時期更成立了一個專門負責人事業務的幕僚機構，那就是人稱「侍三處」的「國民政府軍事委員會委員長侍從室第三處」。

侍三處成立於 1939 年 7 月，係侍從室三個處裡面最晚成立者。而不同於侍一、侍二處是在蔣重慶曾家岩的官邸內辦公，侍三處因考量該處主任陳果夫當時尚兼任中央政治學校代理教育長，故處址選擇在中央政治學校所在地的四川巴縣小溫泉。由於小溫泉附近有一溪流當地人以花溪稱之，故侍三處代號為「花谿別業」，而該處人員後來更以「花谿同仁」相稱。[3]可別小看這些「花谿同仁」，據其宣稱當時他們雖只是 30 歲左右的年輕人，卻「常常要用幾百個字，去為一個人的政治前途算命」，[4]堪稱「司筆錄的人間判官」。[5]以侍三處號稱是戰時掌管全國各類重要人士選拔、蔣委員長人事統馭的最高幕僚單位來看，前侍三處人員的說法不無可能。可是如此重要的人事幕僚機構，過去卻

---

1 對於曾國藩的用人，羅爾綱曾根據薛福成所列出的曾氏幕府賓客名單作統計，發現這些人後來大多做了督撫或其他大事，支配曾氏死後數十年的中國政治，顯見曾國藩的用人策略，確實甚有成效。上述內容見羅爾綱，《湘軍新志》（上海：上海書局，1996）一書。

2 關於曾國藩對於蔣介石的影響，請參閱楊天石，《蔣氏秘檔與蔣介石真相》（北京：社會科學文獻出版社，2002），頁 38-57。

3 據前侍三處人員的說法，「花谿同仁」此一名詞係侍八組組員黃翰章所創。蓋侍三處處址是在重慶南方的巴縣小溫泉，小溫泉是在當時四川名勝南溫泉下游，而小溫泉與南溫泉之間有條溪流（即南溫泉花灘溪到堤坎），可以往來划船，風景甚美，當地人稱此溪為花溪。侍三處人員來台後因常聚會，通知都是由黃翰章所發，因原來機關名銜太長，故以「花谿同仁」四字代替。以上內容見程世傑，〈回首三十年〉，收入黃瀚章編，《花谿結緣三十年》（台北：自印，1969），頁 70。

4 左曙萍，〈蓬萊島上憶花谿〉，收入《花谿結緣三十年》，頁 28。

5 黃瀚章，〈花谿生活〉，收入《花谿結緣三十年》，頁 58。

鮮少有專文論及。本文有鑑於此，擬根據台北國史館庋藏的〈國民政府檔案〉、〈蔣中正總統文物〉，南京中國第二歷史檔案館的〈侍從室檔案〉，以及相關人物的回憶性史料，全面探討這一個在抗戰時期主持全國人事調查、登記、考核、分配等工作的幕僚機構之組織概況、人事背景及實際運作情形，並檢討成效得失，進而析探侍三處人事工作的影響。不過必須說明的是，侍三處的人事調查內容，有些因涉及個人隱私，故對部份人物將姑隱其名，以避免無謂困擾。

貳、侍三處的設置與成員人事分析

原本在蔣的心目中，他並沒有要在侍從室內增設一個人事處的意思。而後來會有侍三處的設置，完全起因於「中央訓練團黨政幹部訓練班」（以下簡稱「黨政班」）的開辦。

黨政班創辦於 1939 年 3 月 1 日，其是蔣「有鑑於各地黨務工作人員，多未能達到預期工作之成績，故有分期集中訓練之籌劃，同時對於其他行政人員，亦覺有加以訓練之必要」，而成立的訓練單位。在蔣的構想裡，計劃以 3 年時間召訓全國黨、政、軍各級幹部。[6]由於前來黨政班受訓的學員人數，預計會非常多，為了督促眾多畢業學員回到原崗位後能繼續進修，保持受訓的精神，因此蔣決定在中央訓練團內，設置一個專門負責與黨政班畢業學員聯繫、管理、督導、考核，甚至於分配工作的人事處。而這個人事處的主持人，蔣屬意的人選正是陳果夫。

蔣會找上陳果夫，相信與陳果夫在人事工作上的經歷及當時的處境有關。[7]蓋因陳果夫向來重視人事問題，是個「人定勝天論」者。[8]而他在國民黨內所

---

6 中央訓練團黨政訓練班教育委員會編纂組編，《黨政訓練班第一年訓練實紀》（重慶：中央訓練團印行，1940），頁 6。至於黨政班的籌備與辦理經過，請參閱馮啓宏，〈抗戰時期中國國民黨的幹部訓練：以中央訓練團為中心的探討(1938-1945)〉（台北：政治大學歷史系研究部博士論文，2004），頁 71-78，在此不多作贅述。

7 蔣會找上陳果夫擔任人事處主任的原因分析，請參閱馮啓宏，〈陳果夫與侍從室第三處的組建〉，《國史館學術集刊》，期 10（2006 年 12 月），頁 1-12，在此僅作簡略說明。

8 仲肇湘，〈陳果夫先生素描隨筆〉，收入陳果夫先生百年誕辰紀念集籌備會編，《陳果夫先生

從事的工作，也大都跟人事方面相涉，或「留意人才、教育人才」，或「殷殷以吸引人才爲務」。[9]再加上陳果夫曾在中央政治學校創辦「畢業生指導部」，工作性質跟蔣要籌組的「人事處」很相似，有借鏡作用。另以陳果夫當時的處境，蔣確實需要幫他再安排個職務。因爲戰前擔任江蘇省主席的陳果夫，自撤退到大後方後，不斷遭到排擠。這段經過，陳果夫在〈蘇政回憶〉一文「自序」曾有敘述。他說：

> 我交卸省政之後，與卸任各廳處長同到漢口，即有謠言，使我不能入川。長沙是我幼年求學之地，所以舉家赴湘。乃居長數月，其時之湘主席竟視我為榻旁鼾睡者，託人婉勸他徙。幸中央政治學校蔣校長命我代理該校教育長，乃得一喘息之所。[10]

堂堂一個江蘇省主席，只能在中央政治學校謀得代理教育長一職，是「屈就」了點。[11]事實上，在黨政班籌備之初，蔣原本安排陳果夫出任黨政班籌備委員會主任委員兼辦公廳主任。[12]黨政班第一期開辦時，陳果夫並以辦公廳主任名義，對訓練工作多所關注。[13]不過，這個辦公廳在人事處成立前夕，因黨

百年誕辰紀念集》（台北：近代中國出版社，1991），頁 193。

9 程天放，〈我所親炙的陳果夫先生〉，收入《陳果夫先生百年誕辰紀念集》，頁 147。

10 陳果夫，〈蘇政回憶〉，收入氏著，《陳果夫先生全集》（台北：近代中國出版社，1991），冊 5，「生活回憶」，頁 103。

11 其實，陳果夫撤退到重慶後，蔣有意安排他去接任甘肅省省主席，並多次發手諭催促陳果夫就任。蔣的手諭，見「蔣中正電陳果夫物色電保陝甘省府秘書長並勸其就任甘肅主席」（1938 年 8 月 12 日），「籌筆」，〈蔣中正總統文物〉（以下簡稱〈蔣檔〉），國史館藏，檔號：002010300015049 及「蔣中正電告陳果夫即發表其爲甘省主席速接事政校事可囑陳立夫主持」（1938 年 9 月 10 日），「籌筆」，〈蔣檔〉，國史館藏，檔號：002010300016032。但陳果夫對這個安排，顯得意興闌珊，最後以「不主張此時更動甘主席，軍政仍應統一；及考慮盛氏之猜疑」爲理由，拒絕了這個職務。見〈陳果夫先生日記摘錄〉，1938 年 9 月 11 日條。轉引自徐詠平，《陳果夫傳》（台北：正中書局，1987），頁 882。對於陳果夫拒絕就任甘肅省主席一事，大陸學者認爲這是陳果夫「情緒鬧得厲害」的表現，以表示對蔣自五全大會以後，冷落自己的一種無言的抗議。見李海生、張敏，《民國兩兄弟：陳果夫與陳立夫》（上海：上海人民出版社，2000），頁 347。

12 見〈第一篇總述〉，收入中央訓練團復興關訓練集編纂委員會編，《復興關訓練集——訓練紀實（上）》（重慶：中央訓練團復興關訓練集編纂委員會，1944），頁 47。

13 據陳果夫的日記內容，他在黨政班創辦之初確實投入相當多的心力，不僅親自授課（科目：「黨員須知」），而且「分批接見學員，隨時分別評定其學識能力」，工作非常忙碌，讓身體甚弱的陳果夫自認爲「祇可支持二十七天半」。上述內容見〈陳果夫先生日記摘錄〉，1939 年 3 月